

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JANAINA SOUZA DA SILVA

**IDENTIFICAÇÃO DAS *COVERT TACTICS*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Florianópolis
2017

JANAINA SOUZA DA SILVA

**IDENTIFICAÇÃO DAS *COVERT TACTICS*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Projeto de monografia submetido ao curso de
Ciências Contábeis da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito para a obtenção
do título de bacharel em Ciências Contábeis.
Área de concentração: Ciências Contábeis.

Orientador: Prof.º Dr. Rogério João Lunkes
Co-orientadora: Ms.ª Joice Denise Schäfer

Florianópolis
2017

JANAINA SOUZA DA SILVA

IDENTIFICAÇÃO DAS *COVERT TACTICS*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo professor orientador e pelos membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 09 de novembro de 2017.

Prof.º Dr. Fernando Richartz

Coordenador de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Prof.º Dr. Rogério João Lunkes

Orientador

Ms.ª Joice Denise Schäfer

Co-orientadora

Prof.ª Dr.ª Valdirene Gasparetto

Membro

Florianópolis
2017

“O importante não é onde você começa,
mas sim as decisões que toma sobre o
lugar a que está determinado a alcançar.”

(Anthony Robbins)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me capacitar em toda essa trajetória.

Agradeço aos meus pais, em especial, a minha mãe, Cleide Lúcia de Souza da Silva, por sempre estar ao meu lado nos momentos difíceis, inclusive auxiliando nos últimos momentos deste trabalho, por todo amor, carinho e paciência durante toda minha caminhada.

Ao meu orientador, Prof.^o Dr. Rogério João Lunke e aos demais professores que fizeram parte dessa formação durante a graduação no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

A minha co-orientadora, Ms.^a Joice Denise Schäfer, por sua dedicação, apoio e paciência e que nunca mediu esforços para me auxiliar durante essa pesquisa.

Aos amigos e colegas, em especial a Rachel Caldas, que sempre demonstrou confiança e persistência durante essa parte final da graduação.

Aos meus familiares em geral, que de certo modo contribuíram em algum momento desse curso.

A empresa CSC Energia que além de possibilitar a vivência profissional, permitiu que realizasse esse estudo de caso.

RESUMO

SILVA, Janaina Souza. **Identificação das *covert tactics*: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. p. 50. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Departamento de Ciência Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

Este trabalho tem como objetivo identificar a configuração das *covert tactics* em uma empresa de prestação de serviços contábeis e administrativos. A pesquisa é de natureza qualitativa e foi desenvolvida por meio da aplicação de questionário aberto ao diretor da organização, oito entrevistas com funcionários de diferentes setores e observação participante. As *covert tactics* ou ações encobertas são as decisões tomadas pelos funcionários, conforme com o que os mesmos entendem como “a melhor” solução, sem associação com a estratégia geral da organização. A análise dos dados partiu das características atribuídas as *covert tactics* por Pretorius (2016): as mesmas são informais, descoordenadas, acontecem em resposta a situações de micro dos indivíduos, se originam de assimetria de informação e parecem não ser deliberadamente concebidas para opor-se a estratégia formal. Concluiu-se que na empresa estudada ocorrem ações informais, que em algumas situações os empregados parecem agir em benefício próprio ou da sua equipe e que há assimetria informacional entre os funcionários, principalmente quando envolve pessoas com maior experiência na empresa. No que se refere a compreensão da estratégia organizacional a pesquisa permitiu identificar, que de forma contrária a assimetria informacional, os funcionários mais novos na empresa é que não possuem um entendimento adequado dos objetivos organizacionais. As ações descoordenadas, foram a única característica mencionada por Pretorius (2016) não identificada no estudo. Esta pesquisa preocupou-se ainda, em verificar ao que os funcionários atribuem o alinhamento das suas ações com a estratégia organizacional. Nesse sentido, o sistema de metas, relacionado ao programa de participação nos resultados foi amplamente mencionado pelos entrevistados, além da relevância da figura do diretor na motivação das ações dos funcionários.

Palavras-Chave: Estratégia. Estratégia Empresarial. *Covert tactics*.

LISTA DE QUADROS

| | |
|------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Categorias de análise | 23 |
| Quadro 2 - Dados dos Entrevistados | 24 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Estratégia deliberada e emergente | 16 |
| Figura 2 – Características das <i>covert tactics</i> | 19 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSC – Central de Serviços Compartilhados S.A.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

BAESA – Usina Hidrelétrica Barra Grande S.A.

ENERCAN - Campos Novos Energia S.A.

ISO – *International Organization for Standardization*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

PPR – Programa de Participação nos Resultados

PO – Procedimentos Operacionais

GED – Gestão Eletrônica de Documentos

SUMÁRIO

| | | |
|----------|-----------------------------------------------|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.1 | Objetivo geral | 11 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos | 12 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 12 |
| 1.3 | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 12 |
| 1.4 | ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA | 13 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 | O CONCEITO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL | 14 |
| 2.2 | <i>COVERT TACTICS</i> | 18 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 22 |
| 3.1 | ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO | 22 |
| 3.2 | CATEGORIAS DE ANÁLISE | 23 |
| 3.3 | PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS | 24 |
| 3.4 | EMPRESA ESTUDADA | 24 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 27 |
| 4.1 | AÇÕES INFORMAIS | 27 |
| 4.2 | AÇÕES DESCOORDENADAS | 29 |
| 4.3 | AÇÕES EMERGENTES | 32 |
| 4.4 | ASSIMETRIA INFORMACIONAL | 32 |
| 4.5 | OPOSIÇÃO À ESTRATÉGIA FORMAL | 35 |
| 4.6 | (DES) ALINHAMENTO ESTRATÉGICO | 38 |
| 5 | CONCLUSÃO | 41 |
| | REFERÊNCIAS | 44 |
| | ANEXOS | 46 |

1 INTRODUÇÃO

Na evolução dos estudos de estratégia, desde a década de 1960, quando o mercado passou a caracterizar-se pela concorrência e por uma produção mais complexa, um dos grandes objetivos tem sido a busca de uma explicação para a origem da vantagem competitiva das organizações (SERRA et al., 2010). Desde essa época, as pesquisas desenvolvidas procuram desvendar as diferentes formas de desempenho das empresas. Segundo Cabral (1998), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. O termo estratégia, dessa forma, não possui somente uma definição, em função de existir diferentes perspectivas de estudos nessa área. Alguns autores complementam-se, no que tange ao conceito, enquanto outros divergem entre si sobre a definição desse tema.

A estratégia não é um mecanismo manipulável, controlável e facilmente modificado, mas um aspecto profundo e contínuo do comportamento gerencial que proporciona a direção às organizações, de acordo com a perspectiva de Greiner (1983). Para Ansoff (1990), por sua vez, a estratégia é como um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização. O uso da palavra estratégia é comumente associado às grandes decisões tomadas em uma empresa, com frequência pelo grupo diretivo (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 6). Conforme proposto por Mintzberg e Waters (1985), essas estratégias formais definidas pela alta direção, são entendidas como deliberadas. Os mesmos autores destacam, por outro lado, que existem estratégias que surgem na rotina da implantação, ou seja, nas ações dos indivíduos que efetivamente desenvolvem a estratégia, sendo essas conhecidas como estratégias emergentes.

Diante dos conceitos apresentados por Mintzberg e Waters (1985) é possível perceber que a estratégia se estende para além da alta gestão e que as ações dos indivíduos dos níveis tático e operacional também são importantes para que a empresa possa alcançar seus objetivos. São esses funcionários que têm contato direto com situações diárias, que surgem pelas demandas do ambiente e na maior parte das vezes não foram previstas pela alta gestão, e precisam pensar as soluções rapidamente. Cabe destacar, no entanto, que as decisões desses funcionários precisam estar alinhadas com o objetivo geral da organização para que não afetem os resultados de forma negativa.

As decisões tomadas pelos funcionários, de acordo com o que os mesmos entendem como “a melhor” solução, sem associação com a estratégia geral da organização, são entendidas como *covert tactics* ou ações encobertas. Esse conceito (*covert tactics*) surgiu de conversas

informais, com indivíduos de várias organizações, através das quais Pretorius (2016) afirma ter encontrado um padrão. De acordo com o autor, não basta que as empresas tenham estratégias formais, é preciso que elas saibam como inserir isso na rotina dos seus funcionários, já que os trabalhadores precisam compreender porque desempenham determinada atividade de uma forma específica, ou seja, como suas ações auxiliam a empresa a alcançar os objetivos almejados. Caso não seja capaz de compreender isso, ao deparar-se com uma situação-problema o funcionário pode optar por uma solução própria. Nesse caso, a estratégia formal é defendida publicamente, enquanto as *covert tactics* são o que de fato acontece nas práticas diárias dos indivíduos.

Dada a relevância da temática, no sentido de representarem ações desalinhadas a estratégia da organização, a presente pesquisa busca estudar as *covert tactics* no ambiente de uma empresa prestadora de serviços contábeis e administrativos. De acordo com Pretorius (2016), embora difíceis de serem identificadas, já que as estratégias formais continuam sendo as direcionadoras das ações dos funcionários publicamente, as *covert tactics* apresentam algumas características específicas: são informais, descoordenadas, acontecem em resposta a situações de micro dos indivíduos, se originam em ambiente com assimetria de informação e parecem não ser deliberadamente concebidas para opor-se a estratégia formal – são consequência da não compreensão da estratégia formal por parte dos funcionários de nível tático e estratégico. Diante das características apresentadas, que tornam possível reconhecer a existência de *covert tactics* em organizações, a presente pesquisa pretende a seguinte pergunta de pesquisa: Como se configuram as *covert tactics* em uma empresa de prestação de serviços contábeis e administrativos?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos indicam qual a pretensão do pesquisador com o estudo e os resultados esperados. Na sequência são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar a configuração das *covert tactics* em uma empresa de prestação de serviços contábeis e administrativos.

1.1.2 Objetivos específicos

Para o melhor atendimento do objetivo geral indicado na presente pesquisa são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as estratégias formais da organização;
- Investigar o entendimento da estratégia formal por parte dos empregados;
- Verificar a existência de ações distintas das propostas pelas estratégias formais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dada a recente literatura que traz à tona a discussão sobre *covert tactics*, a presente pesquisa visa testar os pressupostos apresentados por Pretorius (2016), a fim de identificar se as características enumeradas pelo autor são reconhecidas na prática, e se estas realmente levam a detecção de ações encobertas por parte dos funcionários de nível tático e operacional, além de buscar novas evidências que estimulem a ocorrência de tais ações, assim como formas de descobri-las ou evita-las.

Além disso, em sentido teórico e prático, essa pesquisa busca identificar atitudes dos indivíduos que podem prejudicar o alcance das estratégias organizacionais. Demonstrando que a estratégia na teoria é diferente da prática, pois os funcionários podem não compreender de que forma as suas ações impactam na estratégia organizacional, ou seja, a relevância do seu trabalho para que a empresa atinja seus objetivos.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa trata das estratégias de uma organização prestadora de serviços administrativos e contábeis da Grande Florianópolis, e das ações individuais dos funcionários dessa empresa diante de problemas diários. Assim, o escopo dessa pesquisa limita-se a estratégia da empresa divulgado por meio das políticas de gestão de qualidade e do código de ética dessa organização em específico, bem como a investigação de ações encobertas, por meio de entrevistas aplicadas a alguns dos funcionários entrevistados. Embora possam existir características adicionais que podem ser atribuídas as *covert tactics*, a análise das ações encobertas foi realizada tomando como base somente as cinco características apontadas por Pretorius (2016): são informais, descoordenadas, acontecem em resposta a situações de micro dos indivíduos, se originam em ambiente com assimetria de informação e parecem não ser deliberadamente concebidas para opor-se a estratégia formal – são consequência da não

compreensão da estratégia organizacional por parte dos funcionários de nível tático e estratégico.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada em cinco seções. A primeira, aqui apresentada, contempla uma contextualização sobre o tema da pesquisa, assim como, os objetivos que direcionam o estudo, a justificativa teórica e prática para o desenvolvimento do mesmo e a forma como está delimitado. Na segunda seção, é apresentada a base teórica da pesquisa, que divide-se basicamente em uma evolução dos conceitos de estratégia e na explicação das *covert tactics*.

Os procedimentos metodológicos, no que tange a classificação da pesquisa, e os passos para o desenvolvimento do estudo estão apresentados na terceira seção, seguidos pela análise e discussão dos resultados, em que as entrevistas e observações desenvolvidas são comparadas com a teoria anteriormente descrita. Por fim, apresentam-se as conclusões deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção compreende a base teórica da pesquisa. Diante do escopo do estudo, o capítulo está subdividido em duas subseções principais: i) Estratégia, em que é apresentada a evolução dos conceitos sobre o tema; e, ii) *Covert tactics*, onde são definidas as ações encobertas que podem ocorrer dentro da organização, bem como os principais contextos que levam a tais ações.

2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A palavra estratégia está entre as mais antigas literaturas do mundo. Sua origem vem da palavra *Strategos* da Idade Antiga (Grécia), que referia-se, inicialmente, a um papel – o do general no comando do exército. Com o passar do tempo o termo passou a adquirir outros significados como “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais o general exercia o seu papel.

Autor da obra *A Arte e a Guerra*, Sun Tzu é considerado um grande estrategista do século IV a.C., ele aborda em sua obra as estratégias militares. Nela estão descritas os procedimentos para se administrar um exército, sendo possível realizar uma comparação com as estruturas de uma organização. Sua obra também apresenta a importância da obediência, disciplina, planejamento e motivação das tropas. Do mesmo modo que na guerra, a realização de um planejamento inadequado na empresa, geram consequências de perdas e poderá impactar na falência da organização. O autor afirma que para conseguir atingir o objetivo existem quatro premissas: agir em conjunto, conhecer o ambiente que ocorrerá a ação, conhecer o obstáculo que deverá ser vencido e por último, ter conhecido dos próprios pontos fortes e fracos. Outra afirmação do autor é que a derrota é consequência da falta de planejamento. Sun Tzu também aborda dois conceitos, o primeiro é a segurança que diz respeito ao sigilo de informações e o segundo o da inteligência, referindo-se à coleta e análise de informações do adversário. Os dois conceitos são fundamentais para o controle das estratégias.

Analogias entre a guerra convencional e a “guerra” competitiva travada entre empresas permitiram que o conceito de estratégia se estendesse também para a área empresarial. De acordo com Mintzberg (1983) já nos tempos de Péricles (450 a.C) o termo passou a ser associado a habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder), enquanto no tempo de Alexandre (330 a.C) referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global. Tavares (2010), por sua vez, defende que essa terminologia foi inserida aos negócios a partir da década de 1960, consequência da

atração que as obras de estrategistas militares, como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz, provocaram nos profissionais e autores da administração.

Nesse sentido, destaca-se que até os anos 1950, a estratégia dos empresários se limitava aos fatores internos das organizações, o objetivo era somente a melhoria da eficiência dos meios de produção, visto que ainda não existia uma competitividade, pois o mercado não era muito variado. No entanto, nos anos de 1960 iniciou-se um período de ápice, com o surgimento da Nova Economia. Após a guerra o perfil do mundo empresarial passa por uma grande alteração, passando a ser exigido um perfil gerencial com característica de empreendedor, que buscasse respostas mais rápidas e corretas à atitude da concorrência, redefinindo o papel social e econômico da empresa e estivesse em conformidade com a nova atitude dos consumidores (CARMARGOS; DIAS, 2003, p. 30).

Para Tavares (2010), na década de 1960, as empresas passaram a planejar, levando em consideração o sistema aberto, ou seja, sofrendo as influências do meio ambiente e iniciaram o uso de recursos analíticos por meio de avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo. Também começaram a estimar o futuro com base nas projeções atuais e passadas. Para Rabelo (2002, p. 24), o início da estratégia organizacional aconteceu pelo processo crescente de sofisticação nas elaborações teóricas no campo das Ciências Administrativas e, de outro, seguindo a igualmente crescente tendência à adoção de mecanismos formais de planejamento tanto em nível de Estado quanto de organizações privadas, que se seguiu ao término da segunda guerra mundial.

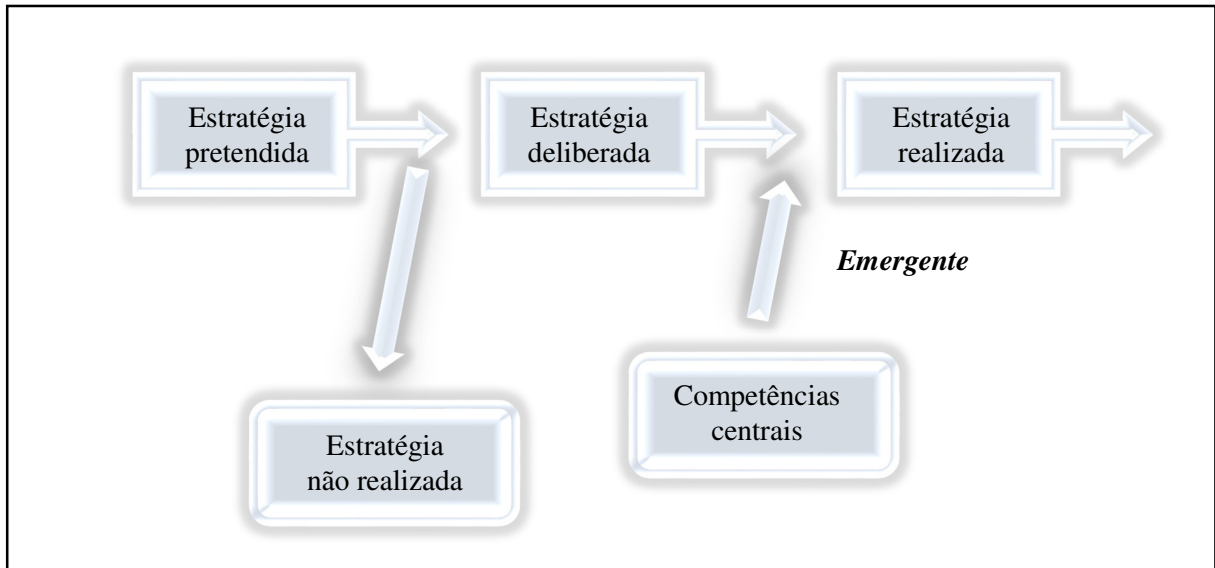
A estratégia organizacional passou a ser entendida como:

Um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (ANDREWS, 1971, p. 136).

Na década de 1970, a estratégia passou a ter destaque no meio executivo o que determinou o início da fase do planejamento estratégico. Foi nesta mesma época que ocorreu a maior divulgação literária de artigos e publicações acadêmicas e na imprensa sobre planejamento estratégico (MINTZBERG et al., 2010, p. 58) e que as organizações passaram a considerar três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, para distinguir os tipos de planejamento e a correlação com os tipos de decisão (OLIVEIRA, 2010, p. 46).

Nos anos 1980 Mintzberg e Waters (1985) discutem a existência de dois tipos de estratégia nas organizações: deliberadas e emergentes. Um modelo que demonstra como essas estratégias ocorrem nas organizações está disponível na Figura 1.

Figura 1 - Estratégia deliberada e emergente



Fonte: Adaptada de Mintzberg e Waters (1985).

De acordo com a Figura 1, Mintzberg e Waters (1985) definem que as intenções planejadas e plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as que foram planejadas, mas não foram implementadas podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Ambas já eram reconhecidas na literatura de estratégia, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas o diferencial do modelo proposto por Mintzberg e Waters (1985) é um segundo tipo de estratégias implementadas, chamadas de estratégia emergente.

Enquanto as estratégias deliberadas são aquelas oriundas da estratégia formal das organizações, as estratégias emergentes podem surgir tanto de novas formas de desenvolver uma estratégia formal, quanto das estratégias informais da empresa, que são legitimadas com o passar do tempo, ou seja, são as estratégias oriundas das ações dos indivíduos (MINTZBERG; WATERS, 1985). As estratégias deliberadas são as estratégias formais e que foram definidas para realmente acontecerem, as emergentes, por outro lado, surgem sem planejamento prévio, mas mediante situações que surgem na rotina dos implementadores das ações estratégicas.

A estratégia, portanto, não se remete a apenas estruturar os objetivos da organização com base em sua visão. É importante para o sua compreensão e execução, abordar no planejamento cada ente organizacional bem como entender os processos que decorrem até o alcance dos resultados finais. Porém, os planos estratégicos devem ser flexíveis o suficiente

para acomodarem alterações na estratégia em resultado de, por exemplo, alterações no ambiente externo ou reações a movimentações dos concorrentes. Geralmente, a empresa não planeja uma estratégia que segue até ao fim, antes procede a constantes ajustamentos ao longo do tempo (SERRA et al., 2014, p. 51).

Assim, ao pensar na estratégia é necessário compreender que mudanças são muitas vezes necessárias, uma vez que o processo sofre influência do ambiente, como esclarecido no conceito de Almeida, Neto e GiralDI (2006), que abordam o tema frente à definição de inúmeros autores. De acordo com os autores estratégia é:

A identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões de ação, por meio da alocação de recursos e de competências considerando-se as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes. Esse processo envolve critérios de decisão e a ação da concorrência e de outras forças competitivas (ALMEIDA; NETO; GIRALDI, 2006, p.18).

Da mesma forma Tavares (2010) defende que além dos condicionantes internos como, capital intelectual e os recursos físicos e financeiros, a escolha estratégica depende das condições do ambiente externo a empresa, incluindo-se as forças ambientais, públicos relevante e ambientes competitivo e da organização. Com isso, mesmo a estratégia sendo compreendida como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, ou como um procedimento formalizado e articulador de resultados (MINTZBERG, 2010), deve-se considerar que no planejamento, diferentes contextos podem não ser previstos, o que torna necessária a possibilidade de adaptação ou inclusão de novas ações, as estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A estratégia empresarial passou por várias fases e focos, sendo relacionada aos conceitos de diretrizes de negócios, planejamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até atingir a forma atual de um aspecto da administração ou de uma abordagem do gerenciamento integrado da empresa (BERTERO, 1995, p. 21). Cabe destacar, no entanto, que quando os atores organizacionais (de diferentes níveis) não são adequadamente incluídos na estratégia das empresas, tornando-se apenas “público”, ou seja, ouvinte de objetivos formulados pela alta gestão, que não são compreendidos no que se refere a aplicabilidade nas atividades rotineiras (PRETORIUS, 2016) comportamentos disfuncionais, ou ações encobertas, podem surgir.

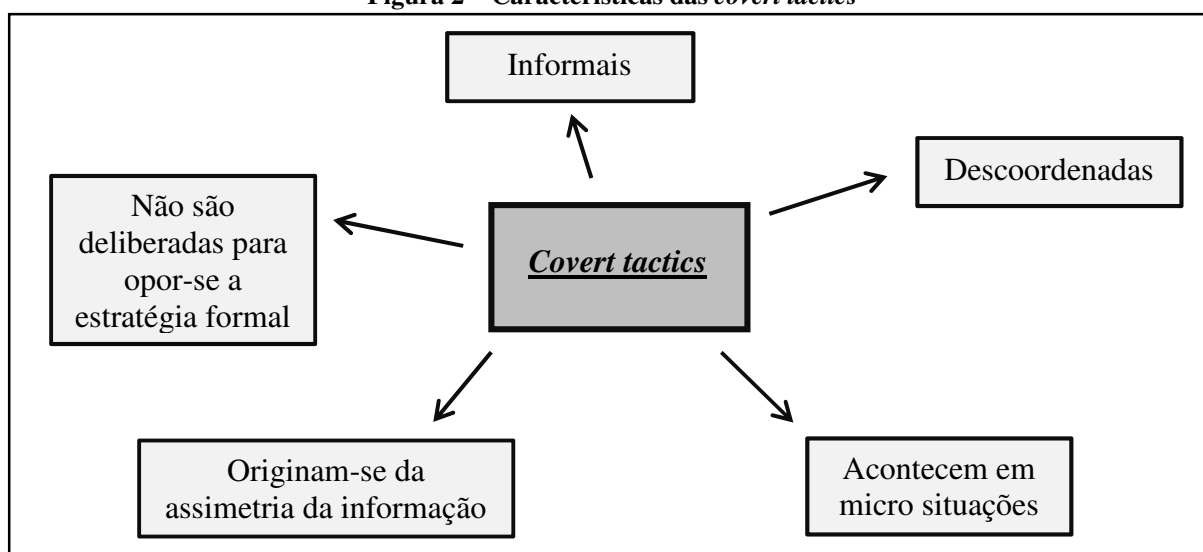
2.2 COVERT TACTICS

A estratégia empresarial pode ser entendida, portanto, como um processo de elaboração e implementação dos objetivos organizacionais, na busca por maior vantagem competitiva, que é formada por ideias formais, deliberadas, e por ações informais que se originam da realidade cotidiana da organização. Nesse sentido, Pretorius (2016) alerta, no entanto, que a existência de lacunas entre a estratégia definida e o que é diariamente realizado nas organizações pode esconder ações prejudiciais as metas estratégicas das empresas. O mesmo autor afirma que “se você tem uma estratégia, deve ter cuidado com os desvios na implementação da mesma”. Esses desvios são identificados como *covert tactics* ou ações encobertas. A pesquisa das ações encobertas se iniciou após Pretorius observar, em conversas informais (que posteriormente foram formalizadas nas entrevistas fornecidas para a pesquisa científica do autor), a identificação de problemas no momento da execução da estratégia formal, a qual na prática não era colocada em ação.

Pretorius (2016) define as ações encobertas como a discordância entre o que a estratégia pretende realizar e as atividades que são colocadas em prática na realidade, ou seja, a diferença entre o que é dito e o que é feito. Dessa forma, a estratégia formal é defendida publicamente, enquanto as ações encobertas são o que de fato acontece nas práticas micro diárias dos indivíduos. É possível observar que as ações encobertas nunca são documentadas, nem definidas e muitas vezes não são mencionadas, no entanto elas são executadas pelas pessoas.

As *covert tactics*, de acordo com Pretorius (2016), são um sinal de não-participação que são ocasionadas por uma mensagem de estratégia sem clareza. A mensagem que a estratégia tem que passar para os funcionários da organização deve ser objetiva, clara, sem complicações. Quando a estratégia não é clara, pode acabar acarretando em entendimentos diversos na organização. Com isso, os empregados não atendem os objetivos das organizações.

Na Figura 2, estão caracterizadas as cinco características gerais que Pretorius (2016) atribui as ações encobertas: elas são informais, descoordenadas, acontecem em resposta a situações de micro dos indivíduos, se originam de assimetria de informação e não são deliberadamente projetadas para opor-se a estratégia formal.

Figura 2 – Características das *covert tactics*

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A primeira característica definida por Pretorius (2016), ser informal, ocorre pelas ações encobertas se originarem na mente dos indivíduos, ocasionando a dificuldade de detecção e tratamento dessas ações. Uma vez que são conduzidas pelo que as pessoas veem como bom para si, por se tratar de uma ação sem formalização, estes tendem a não falar sobre isso. É possível que os indivíduos procurem tomar decisões diferentes das definidas pela organização para solucionar os problemas que aparecem no decorrer do dia, com base no que pensam ser correto e sem consultar o superior imediato, ou até mesmo verificar a possibilidade do alinhamento com a estratégia organizacional.

As ações encobertas são descoordenadas, isto é, não estão relacionadas a um tipo de conluio, elas são projetadas, em sua maioria de forma individual, sendo que um indivíduo pode desenvolver uma ou várias ações encobertas (Pretorius, 2016). Um dos motivos para essa característica é o funcionário ter iniciativa, algo que é muito procurado nos processos de recrutamento e seleção das organizações. No entanto, quando a estratégia organizacional não é clara, essa iniciativa pode decorrer em prejuízos para a empresa.

Pretorius (2016) define a terceira característica em como as *covert tactics* acontecem em situações micros, ou seja, onde é desenvolvido o trabalho rotineiro. Nessas situações os indivíduos tendem a agir por si mesmos, concentrando-se nos benefícios próprios ou da sua equipe, pois acreditam que possuem controle sobre o que realizam nesse ambiente. Em outras palavras, ocupam-se com a maximização das partes, competindo por poder e recursos, e acabam destruindo valor no todo. Ao adaptarem-se apenas a essas micro-situações e não ao processo e resultado organizacional como um todo acabam retendo informações e provocando gargalos.

Já a quarta característica, assimetria de informação, trata-se do acesso às informações e conhecimento que possui sobre a empresa (Pretorius, 2016). Ao considerar que possui acesso a um maior número de informação, ou que o conhecimento é superior aos demais, o empregado tende a sentir-se preparado para tomar suas próprias decisões, muitas vezes favorecendo a si mesmo - comportamentos oportunistas dentro da organização. Tal situação tende a ocorrer, principalmente, com empregados com muita experiência. Por fim, a quinta e última característica, refere-se ao fato de que as ações encobertas tendem a não ser projetadas pelos indivíduos para prejudicar a organização, eles agem procurando, na maior parte das vezes, a melhor situação para si, e como não compreendem a estratégia da organização, não refletem sobre os impactos negativos que suas ações podem causar na mesma.

Cabe destacar aqui, que embora as ações encobertas tenham semelhanças com as estratégias emergentes, por muitas vezes ocorrerem em um cenário de mudanças no ambiente organizacional, que demandariam novas estratégias (emergentes), as primeiras ocorrem devido à obscuridade e não compreensão da estratégia formal da organização.

Algumas consequências das ações encobertas, descritas por Pretorius (2016) são: alargamento na execução da estratégia formal, resistência à mudança, descarrilhamento da estratégia formal, abuso por parte dos indivíduos para o ganho de benefício próprio e gestores que são incapazes de liderar. Para que a estratégia seja incorporada nas ações de todos os atores organizacionais, de acordo com Pretorius (2016) é necessário que os empregados tornem-se participantes e compreendam adequadamente como o trabalho que desempenham impacta nos objetivos organizacionais. No sentido de alinhar os comportamentos dos empregados com a estratégia organizacional as empresas, também, dispõem de dispositivos conhecidos na literatura como Sistemas de Controle Gerencial (MALMI; BROWN, 2008).

Os sistemas de controle gerencial influenciam o comportamento humano. Os bons sistemas de controle gerencial influenciam o comportamento de modo a alinhá-lo com as metas; isto é, asseguram que as ações individuais, tomadas para atingir metas pessoais, também ajudem a cumprir as metas da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011, p. 98).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2011), o alinhamento entre as metas individuais e organizacionais não existe. Um sistema de controle facilitará com que os indivíduos sejam desencorajados a atuar contra os interesses da organização. Para entender melhor o alinhamento das metas, os autores dividem os sistemas de controles gerenciais em

formais e informais. Os formais referem-se aos planos estratégicos, orçamentos, relatórios que incluem os controles físicos, os manuais, os meios de proteção de sistema e os sistemas de controle de tarefas. Porém os informais estão ligados diretamente aos fatores externos (ética no trabalho) e fatores internos (cultura, estilo de gestão, organização informal e percepção e comunicação). Importante ressaltar que para implementar as estratégias organizacionais, os mecanismos formais precisam estar alinhados com os informais (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011, p. 99).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos de uma pesquisa e os resultados a que se propôs, faz-se necessária a definição da metodologia utilizada na obtenção dos resultados. Nas palavras de Menezes e Silva (2005) adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso, que em geral pode ser reiniciado, quando necessário. Portanto, a metodologia representa os procedimentos a serem utilizados na construção da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para identificar a configuração das *covert tactics* em uma organização de prestação de serviços na Grande Florianópolis, objetivo desta pesquisa, empregou-se uma metodologia descritiva e qualitativa.

Esse estudo classifica-se como descritivo, quanto aos objetivos da pesquisa, uma vez que tem como objetivo a descrição das características de determinada população (GIL, 2010). Especificamente, a pesquisa busca analisar a estratégia formal de uma prestadora de serviço da Grande Florianópolis, e as ações desenvolvidas por parte dos funcionários dessa empresa. Nesse sentido, não foi utilizada nenhuma base estatística, mas sim, a descrição qualitativa dos dados.

Os dados utilizados na pesquisa foram obtidos por meio de questionário aberto, aplicado ao diretor da empresa, entrevistas semiestruturadas com os funcionários de nível tático e observação participante da pesquisadora. O questionário aberto, ou seja, aquele em que o respondente deve preencher a resposta, sem que haja opções de respostas previamente definidas, foi utilizada, pois o diretor optou por tal forma de participação, ao invés da entrevista semiestruturada da qual participaram os demais funcionários.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 1996). A entrevista semiestruturada caracteriza-se pelas perguntas pré-formuladas que direcionam o pesquisador, no entanto, permitem que o mesmo adicione novas perguntas ou comentários, de acordo com a fala do Entrevistado, no sentido de permitir maior aprofundamento do tema abordado.

A observação participante, ou seja, aquela em que o pesquisador não só observa a rotina, mas também participa da mesma, foi desenvolvida pela pesquisadora principal desse estudo, que trabalha na empresa pesquisada.

Por meio da utilização dos três métodos de coleta os dados obtidos são comparados, a fim de permitir uma interpretação adequada dos dados coletados. Como “a pesquisa qualitativa é analítica, explicativa, ou seja, ela é regida pelos dados que gerarão conclusões e reflexões, baseados na complexidade da sociedade onde a pesquisa foi gerada” (TUZZO; BRAGA, 2016, p. 145), a triangulação dos dados garantem maior credibilidade e profundidade a interpretação dos resultados.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para o alinhamento da presente pesquisa aos objetivos propostos e encaminhamento da coleta e análise dos dados, foram desenvolvidas algumas categorias de análise, baseando-se na literatura apresentada no tópico 2 (referencial teórico). Como o objetivo geral da presente pesquisa está voltado a análise das *covert tactics* as categorias centraram-se nas cinco características das mesmas, definidas por Pretorius (2016): ser informal, como elas se originam na mente do indivíduo; em segundo lugar, são descoordenadas; em terceiro lugar, acontecem em resposta a situações de micro dos indivíduos; em quarto lugar, elas se originam de assimetria de informação; e finalmente, parecem não ser deliberadamente concebidas para opor-se a estratégia formal. Além disso, foi incluída uma categoria relacionada ao alinhamento estratégico, onde as formas de minimização das *covert tactics* utilizadas pela empresa, ou entendidas pelos funcionários como eficientes são discutidas, tanto em termos de participação (solução proposta por Pretorius), quando em termos de sistemas de controle gerencial. As categorias de análise e uma breve explicação sobre cada uma delas, estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise

| Categorias | Explicação |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ações informais | Existem procedimentos formais na organização, mas os funcionários utilizam processos informais no dia-a-dia. |
| Ações descoordenadas | Os funcionários tomam decisões por si, sem consultar colegas de trabalho e superiores. |
| Ações emergentes | Os funcionários desenvolvem ações pensando em benefícios próprios ou da sua equipe. |
| Assimetria informacional | Alguns funcionários possuem acesso a mais informações que outros, ou acreditam deter mais conhecimento. |
| Oposição a estratégia formal | Os funcionários não compreendem adequadamente a estratégia da organização. |
| (Des)Alinhamento estratégico | O que leva os funcionários a agirem de forma (des)alinhada a estratégia da organização. |

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionado no tópico 3.1 os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, questionário aberto e observação participante.

A entrevista semiestruturada contempla doze questões, elaboradas de acordo com o referencial teórico e as categorias de análise do presente estudo. Foram Entrevistados oito funcionários da empresa, que trabalham em seis setores diferentes. As entrevistas totalizaram quatro horas, sendo, portanto, uma média de 30 minutos por entrevista. Cada uma das entrevistas foi gravada e transcrita para posterior análise. O termo de consentimento livre e esclarecido e o formulário com as perguntas que direcionaram as entrevistas constam como Anexo A e Anexo B, respectivamente. No Quadro 2, constam a lista de Entrevistados por área de atuação, idade e tempo de empresa.

Quadro 2 - Dados dos Entrevistados

| Entrevistado | Área de atuação | Idade | Tempo de empresa |
|---------------------|------------------------|--------------|-------------------------|
| Entrevistado 1 | Gestão da Qualidade | 26 | 1 ano e 6 meses |
| Entrevistado 2 | Aquisições | 31 | 1 ano |
| Entrevistado 3 | Tesouraria | 24 | 1 ano e 6 meses |
| Entrevistado 4 | Aquisições | 29 | 2 anos |
| Entrevistado 5 | Infraestrutura | 24 | 2 anos |
| Entrevistado 6 | Infraestrutura | 31 | 3 anos e 6 meses |
| Entrevistado 7 | Contabilidade | 24 | 1 ano e 2 meses |
| Entrevistado 8 | Gestão de Contratos | 57 | 7 anos |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O questionário aberto (Anexo C) aplicado ao diretor da empresa, foi pensado inicialmente para ser aplicado em formato de entrevista, no entanto, por opção do próprio diretor, que estava com a agenda sem horários disponíveis para a concessão da entrevista, optou-se pela aplicação do mesmo em forma de questionário. Por fim, a observação participante, caracterizada pelo envolvimento do pesquisador nas atividades diárias da empresa estudada (ANGROSINO, 2009), também utilizada como base para a presente pesquisa.

Depois de coletados os dados, os mesmos foram analisados, de forma complementar, conforme as categorias de análise previamente estabelecidas.

3.4 EMPRESA ESTUDADA

A empresa selecionada para realização do estudo de caso é a CSC - Central de Serviços Compartilhados S.A., conhecida também como CSC Energia. Ela está sediada em Florianópolis e iniciou suas atividades em 2009. Sua atividade é a gestão do setor elétrico. Ela é estruturada

por processos, podendo ser contratado por parte ou a totalidade das atividades que compõem o portfólio da empresa. Seu portfólio é composto por atividades nos seguintes processos: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Tesouraria, Meio Ambiente, Aquisições, Recursos Humanos, Infraestrutura, Tecnologia da Informação, Regulação e Liquidação de Energia, Orçamento e Contabilidade. Dentro de uma Usina Hidrelétrica, a CSC Energia só não possui empregados que realizam a operação e a manutenção, todos os outros setores ela possui funcionários capacitados para a realização dos serviços prestados. Conforme as informações repassadas pela própria empresa, a CSC Energia surgiu a partir da união dos setores administrativos sediados em Florianópolis da Usina Hidrelétrica Barra Grande S.A. (BAESA) e de Campos Novos Energia S.A. (ENERCAN), pois as duas apresentam um corpo acionário em comum e o objetivo final dessa junção foi a redução dos custos administrativos. Atualmente, seu quadro de funcionários apresenta ainda alguns destes que passaram por esta transição. De acordo com a diretoria, a empresa não apresenta missão, visão e valores consolidados, ela age em conformidade com a Política do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) definida:

- Melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, atuando com foco no cliente e demais partes interessadas, no desenvolvimento sustentável de seus processos, na educação e capacitação de seus colaboradores;
- Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ao negócio;
- Comunicação clara sobre o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade à todos que atuam na empresa;
- Busca contínua de melhores resultados, garantindo a sustentabilidade da empresa.

Além da Política do SGQ definida pela empresa, apresenta como termo central do Código de Ética que ela está permanentemente comprometida em conduzir seus negócios sob padrões elevados de moralidade, legalidade, transparência e profissionalismo. O propósito da empresa é oferecer soluções completas e modulares para a gestão de ativos do setor elétrico, para que isso ocorra é necessário o compartilhamento de serviços, priorizando a qualidade, a eficiência e a otimização de custos para o cliente.

Os objetivos informados pela empresa é promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para os clientes. Para que alcance os objetivos é priorizada a excelência dos serviços prestados, que suas ações sejam sustentáveis e que reduzam custos, asseguradas por três competências importantes: ter uma equipe capacitada com conhecimento do setor elétrico, ética e transparência e, especialização e escala operacional.

Os diferenciais apresentados pela empresa foi um portfólio completo de serviços para a gestão no setor elétrico, a garantia da melhoria contínua da qualidade (em conformidade com a norma de Certificação ISO 9001), profissionais especializados e a segregação clara das alçadas de decisão. Priorizando a qualidade da prestação dos serviços, ela utiliza o sistema ERP Protheus da Totvs, integrado com o SE Suíte (GED – Gestão Eletrônica de Documentos) da Softexpert.

A empresa foi selecionada como objeto do estudo uma vez que apresenta esforços no sentido de alinhamento das ações dos funcionários com os objetivos estratégicas da organização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seção 4 são analisadas as entrevistas realizadas por meio do processo descrito nos procedimentos metodológicos. As subseções contemplam i) ações informais; ii) ações descoordenadas; iii) ações emergentes; iv) assimetria informacional; v) oposição a estratégia formal e vi) (des)alinhamento estratégico.

4.1 AÇÕES INFORMAIS

No que se refere as características das *covert tactics*, a informalidade é a primeira a ser mencionada por Pretorius (2016). Conforme o autor, tais ações são informais, pois tendem a não seguir o processo formal estabelecido pela organização por meio de normas, manuais ou protocolos. A existência da formalização dos processos pode ser evidenciada na fala de todos os Entrevistados:

A maioria dos processos que nós temos no setor, são todos de acordo com o nosso manual [...] nós temos um manual tanto no setor fiscal quanto no contábil. (ENTREVISTADO 7).

99% dos procedimentos estão nos manuais, os únicos procedimentos na área de aquisições que não são bem descritos em manuais é o que cabe a gente realizar diariamente, que são as negociações (ENTREVISTADO 2).

[...] a maioria dos processos são todos em manuais, todos em PO que são os procedimentos operacionais e nos de documentos de SGQ que diz a política da empresa, então a gente meio que segue assim (ENTREVISTADO 5).

Todos os procedimentos estão em manuais, eu não lembro de algum procedimento específico que não seja rotina e que não esteja dentro dos manuais, porque dentro de cada setor é de costume ir atualizando os manuais (ENTREVISTADO 8).

Destaca-se, no entanto, que o setor de gestão de qualidade, responsável justamente pelo monitoramento do alinhamento das ações da organização, no sentido de prestação de serviços adequados, ainda não possui os processos formalizados. De acordo com o Entrevistado 1, isso se deve ao setor ser novo.

O setor que eu trabalho é o da qualidade. Nós temos aquela história da “casa de ferreiro, espeto de pau”. Todos os processos que nós mexemos dentro da nossa empresa tem um manual (ENTREVISTADO 1).

No da qualidade nós temos um manual que conta tudo como nós fazemos, mas exatamente a parte operacional nós ainda não temos um manual, porém vai ser implantado em breve. Porque a CSC Energia tem a qualidade a pouco tempo e o setor da qualidade foi formalizado tem cerca de um ano (ENTREVISTADO 1).

Mesmo nos setores em que há formalização dos procedimentos a serem executados os Entrevistados 1, 2, 3, 4, 6 e 7 informaram notar que em algumas situações e/ou algumas pessoas acabam agindo de forma divergente. O Entrevistado 3 informou que na sua opinião existem procedimentos que cada funcionário realiza da sua forma:

[...] têm pessoas que dão *um* jeitinho delas (ENTREVISTADO 3).

É possível verificar na fala do Entrevistado 4, que no seu setor em que atua os processos são formalizados, porém a grande maioria das suas próprias atividades são realizadas informalmente:

[...] o que eu faço é a parte de controlar as movimentações de contratos, que não têm nenhum procedimento específico, nós anotamos ali no setor para ter o controle da documentação. O que seria um procedimento formal seria a parte de protocolo, que a nós fazemos também. Fora isso, nós criamos uma outra planilha para controlar da nossa forma (ENTREVISTADO 4).

Por outro lado, os Entrevistados 1, 2 e 8 defendem que todos os processos da empresa são “engessados” e formalizados, inibindo assim, ações informais.

A forma operacional de funcionar o sistema é o que está escrito no manual. Ele é bem engessado para não conseguir sair muito fora do que é para ser feito. Nós trabalhamos com Gestão de Processos, então todos os nossos processos são todos eles desenhados [...] (ENTREVISTADO 1).

Aqui na CSC tem esses procedimentos muito bem detalhados, muito formalizados. E como nós temos essa coisa diferente de que está atendendo um cliente, a gente não segue só a nossa norma a gente segue a nossa e a norma dele (ENTREVISTADO 2).

[...] agora os processos estão padronizados. Eles estão no sistema, se eu sair de férias vai ter outra pessoa que vai aliviar a mente (ENTREVISTADO 8).

Com base nas entrevistas, observou-se, que a empresa tem desenvolvido esforços no sentido de melhoria da qualidade dos processos, por meio de formalização das atividades e da implantação de um sistema que limite as ações dos usuários. No entanto, mesmo diante de tais esforços o desenvolvimento de ações informais puderam ser identificados nas falas de alguns

entrevistados, outros, por outro lado, não percebem ou optaram por não expor a ocorrência das mesmas.

4.2 AÇÕES DESCOORDENADAS

A segunda característica das ações encobertas, apresentada por Pretorius (2016), refere-se as mesmas serem descoordenadas. Em outras palavras, as *covert tactics* são realizadas de forma individual, não se caracterizam como conluio, sendo que cada indivíduo pode realizar uma ou várias ações nesse sentido (como pode não desenvolvê-las). Uma característica positiva, procurada nos empregados que adentram a empresa, pela equipe de gestão de pessoas é a iniciativa ou pró-atividade. Essas características, no entanto, tendem a levar os funcionários a praticarem diferentes ações por si mesmos, resultando, em alguns casos em *covert tactics*.

As iniciativas ou posturas proativas puderam ser identificadas na organização pesquisada. A fala dos Entrevistados 1, 3, 4, 5, 6 e 7 deixa evidente a prática da organização: quando surge algo diferente do “padrão”, os mesmos tentam, primeiramente, solucionar por si mesmo a situação. Isso, no entanto, é feito com base em pesquisas e consultas em leis sobre o assunto. Em caso de dúvidas os entrevistados relatam procurar pessoas que acreditam serem capazes de ajudar.

Se é alguma coisa que eu já tenho uma lembrança, se eu já vi alguém, por exemplo: meu supervisor fazer ou se eu saberia como ele reagiria, eu faria proativamente, se não eu pergunto (ENTREVISTADO 3).

[...] quando é alguma coisa que eu consigo resolver sozinha, por exemplo, alguma coisa de contratos, alguma pesquisa no GED, que é onde a gente deixa os contratos, um programinha. Quando é alguma coisa que eu sei que posso me virar, eu vou atrás (ENTREVISTADO 4).

Na verdade eu acho que com relação a procurar uma solução para problemas que possam vir acontecer, acho que nem é tanta questão assim de te falar que tenho conhecimento disso. Acho que posso chegar e resolver isso sozinha, mas uma coisa que eu tenho bastante, é aí que mais ou menos eu vou atrás para ter certeza. Vou ver se realmente sei se eu tenho que fazer isso (ENTREVISTADO 7).

Um exemplo, nesse sentido, dado pelo Entrevistado 4, foi quando tomou a iniciativa de tirar as lâmpadas que ficavam sobre sua mesa porque estava, apresentando muita claridade. Ao invés de chamar alguém especializado para a tarefa, entretanto, o funcionário relatou que, conjuntamente com outro funcionário, optou por realizar a ação.

[...] esses dias eu queria tirar as lâmpadas de cima de mim porque me incomoda e a menina que é da infraestrutura me ajudou. Eu pedi para ela e ao invés de chamar uma pessoa especializada a gente foi lá e meteu a mão. Nós derrubamos o teto, caiu tudo, porém foi a noite nós tínhamos o telefone de uma pessoa especializada em arrumar e “vamos chamar ele, nós pagamos o conserto e paciência”. Nós chamamos ele, ele consertou tudo, deu a notinha e no outro dia eu fui falar com o meu chefe. Eu falei: ó a gente derrubou o teto. E ele: mas meu Deus vai cair... Mas já está tudo certo, já está tudo arrumado. Porém tem uma continha que tem que pagar e eu pago do meu bolso. E ele: não tem problema, o teto também não era para cair desse jeito, só porque alguma coisa estava errada [...] e aí a gente combinou em uma reforma que teve, porque toda essa estrutura do teto estava ruim, então a partir disso já foi conversado com essa pessoa e ela já arrumou tudo (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 4, demonstrou, portanto, pró-atividade para resolver o problema. Embora o ocorrido levou a descoberta de falhas no teto da empresa, por parte do setor de infraestrutura, que poderiam ter causado maiores danos futuramente. O funcionário, ao desenvolver tal ação confrontou as regras formais da empresa, que orientam a contratação de uma pessoa especializada para serviços elétricos. A ação desses empregados poderia ter causado danos físicos para si, em horário de expediente, assim como danos materiais a organização.

O Entrevistado 5, por sua vez, que trabalha no setor de documentação, informou que não costuma tomar decisões sozinho, mas que costuma solicitar ajuda a um advogado:

[...] depende da situação, como eu trabalho com documentos societários também, e eu faço a parte societária, eu não sou advogada, então eu peço ajuda a um advogado que a gente tem acesso. Então depende do que surgir, aí eu tento resolver, se não eu peço ajuda a advogada ou até com o meu chefe mesmo (ENTREVISTADO 5).

O Entrevistado 6, afirmou conversar com o gerente sobre suas ações. Além disso, o entrevistado afirmou que procura deixar os outros membros do setor cientes da situação que aconteceu para que quando aconteça de novo, mais alguém saiba como resolver, pois o que aconteceu naquele momento pode não aparecer de novo em curto prazo, mas sim em longo prazo.

Eu tenho o hábito de informar sempre, não exatamente por medo, mas eu prefiro que pessoas fiquem sabendo, para que se aconteça de novo alguém já sabe que teve uma vez. Mesmo que pode acontecer hoje, pode acontecer amanhã ou daqui a dez anos [...] é interessante que alguém fique sabendo. Aconteceu e foi resolvido ou não foi resolvido, por que teve como ser resolvido. Porque às vezes essas coisas esporádicas têm influência mais a frente que você consegue resolver e transformar numa rotina melhor [...] às vezes esse esporádico é que dá um problema muito grande (ENTREVISTADO 6).

O mesmo Entrevistado informou que está buscando desenvolver manuais conforme as situações vão sendo resolvidas. Isso porquê, foi transferido recentemente de setor e notou que no setor novo haviam processos que não estavam formalizados ou não estavam claros suficientes para a execução.

Essa transição é complicada, porque o treinamento que eu recebi não estava completo. Tanto que agora eu estou tentando fazer um manual de treinamento para a minha função [...] já estou montando um agora para o que eu estou fazendo, porque não tinha, era um boca a boca. Eu não tenho onde buscar, porque foram coisas que foram chegando que a outra menina fez, que começou a fazer de um outro jeito (ENTREVISTADO 6).

O entrevistado 8 afirmou que há riscos em realizar algo sem consulta ou comunicação com os superiores ou demais membros do setor. Assim, geralmente é solicitada orientação para os outros funcionários ou repassada a situação para o gerente do setor ou o coordenador da área.

Quando é alguma coisa diferente, geralmente a gente pede orientação. Que sai da nossa rotina, a gente já passa para o gerente do setor ou já passa para o coordenador [...] a gente não pode correr risco, porque nosso setor é de pagamento. Nós temos que liberar o pagamento, então não é um setor assim de correr riscos (ENTREVISTADO 8).

Na fala do Entrevistado 8 não ficou claro quais seriam os riscos na falta de consulta ou comunicação. No entanto, o Entrevistado 1 afirmou que qualquer erro por parte da empresa pode gerar multas altíssimas para os clientes, e acarretar no descrédito da CSC Energia frente aos clientes.

[...] qualquer coisa que é feita fora do que a lei manda, do que a regra manda assim dizer, não tem impacto pequeno. O impacto é grande, muito grande, então tudo tem que ser feito com muito cuidado. É por isso que a gente deixa bem claro na nossa política: a gente atende todos os requisitos legais, por exemplo, a multa que tu paga aqui não é uma multa que a gente está acostumada de R\$ 50,00 [...] eles pagaram a multa esses tempos atrás que era de trinta mil e eles conseguiram reverter para 15 (ENTREVISTADO 1).

Outra situação apresentada pelo Entrevistado 1 é a demissão de vários funcionários do cliente no momento que ocorre a transição para a CSC. Isso é consequência da confiança que a empresa gera para desenvolver os serviços do futuro cliente por meio de um serviço de qualidade:

[...] ter no mínimo umas 20 pessoas trabalhando, vai demitir e ficar com duas na folha de pagamento. Paga melhor esses dois funcionários para ter uma rotina um pouco

melhor, mas tu tens a certeza de que tudo vai está dentro do acordado por assim dizer (ENTREVISTADO 1).

Assim, pode-se notar que a pró-atividade está presente na empresa analisada, mas que os funcionários estão cientes dos riscos que podem resultar de uma ação mal pensada. Por esse motivo, é comum a procura por auxílio, a busca por informações e a comunicação dentro do setor.

4.3 AÇÕES EMERGENTES

A terceira característica apresentada por Pretorius (2016) é que as *covert tactics* ocorrem em situações micros. Nessas situações, os indivíduos tendem a agir por si mesmos, gerando benefícios para si ou para sua equipe. Essa característica, é particularmente difícil de ser encontrada na fala dos entrevistados, ou seja, os mesmos tendem a evitar falas sobre ações em benefício próprio. Na análise das entrevistas, foi identificada uma única fala que pode ser relacionada com esse tipo de ação. A característica surgiu na resposta do Entrevistado 7, que faz referência ao fato da empresa priorizar o cumprimento de prazos, mas que algumas vezes o padrão de prazos que consta nos manuais não é cumprido:

Tem uma coisa que a gente enfatiza bastante que é a questão de prazos. Que eu acho que é uma questão bem fundamental para toda e qualquer organização que quer trabalhar de forma alinhada com todos os processos. Mas sempre tem aquele fulano: ô fulaninho, faz para mim que é urgente, ou chegou uma demanda agora e pode passar na frente? Então sempre tem esses furos de prazos, mas é a única coisa assim que acontece, de mais esporádico, fora do que a gente costuma realizar das atividades (ENTREVISTADO 7).

Por meio da fala do Entrevistado 7, no trecho que diz “chegou uma demanda agora e pode passar na frente?” evidencia-se que existem situações em que alguns funcionários tentam trabalhar em benefício próprio ou do próprio setor, buscando prioridade frente aos demais setores que solicitaram o mesmo serviço.

4.4 ASSIMETRIA INFORMACIONAL

A assimetria informacional ocorre nas organizações quando alguns empregados têm mais acesso a informação ou conhecimento dentro da empresa, no caso das ações encobertas, os funcionários podem “achar” que possuem esse conhecimento “a mais”. Isso tende a ocorrer, principalmente, com empregados com experiência.

Uma das perguntas realizada nas entrevistas foi referente ao nível de acesso a informações, sobre os processos e o funcionamento da empresa. Os entrevistados 2, 3, 5, 7 e 8 afirmaram ter um nível médio de conhecimento e acesso as informações. O motivo é que cada indivíduo é responsável pela realização de um processo e que na maioria das vezes o conhecimento centraliza-se no mesmo. Com isso, nos processos desenvolvidos, especificamente, os entrevistados disseram ter um conhecimento maior do que os outros membros da equipe, que há tempos não desenvolveram, ou mesmo nunca, aquele processo.

Eu acho que eu tenho médio para bastante com os processos. Como eu faço contratações a gente acaba tendo que entender um pouco de cada processo para tu poder entender como tu vai levar a contratação (ENTREVISTADO 2).

Médio [...] no geral eu entendo do processo, é porque eu tenho o ponto de vista do meu setor no processo. Então talvez eu não tenho o ponto de vista dos outros, por isso que considero que sou média (ENTREVISTADO 3).

Médio, tem alguns setores que eu não tenho muito conhecimento. Tipo a contabilidade, tenho, mas tem umas coisas que eu não sei e eu tenho que ficar perguntando (ENTREVISTADO 5).

Médio, pelo tempo de empresa eu considero médio (ENTREVISTADO 7).

Médio [...] o nosso setor é por atividades, eu faço algumas atividades, mas vou até um pedaço. Depois eu tenho que ter é outras pessoas que tem outras autonomias para fazer [...] às vezes precisa de sequência de outras pessoas (ENTREVISTADO 8).

De acordo com o Entrevistado 4 também há atividades que são realizadas em sequência, ou seja, uma pessoa inicia o processo e outra finaliza. Nesse caso, há uma busca pelo equilíbrio de compreensão do processo. Foi possível notar na fala do mesmo entrevistado, no entanto, que foi o aumento do trabalho (crescimento da empresa) que trouxe esse equilíbrio, pois exigiu uma maior padronização entre os empregados.

Agora a gente está com 4 pessoas novas, então esses novos ainda não conhecem [...] eu tenho o conhecimento mais focado na documentação, na movimentação de contratos, na organização das coisas [...] o meu chefe, tem conhecimento geral de tudo, mas alguma coisa ou outra ele não gosta de se envolver muito e a Fernanda é a compradora (ENTREVISTADO 4).

Ao analisar o conhecimento sobre o funcionamento da empresa como um todo, no entanto, os entrevistados demonstraram diferentes opiniões. Os Entrevistados 4 e 6 disseram conhecer todo o processo da empresa, alegando que a integração proporcionada pela empresa na contratação dos empregados ajuda nesse sentido.

Um dos motivos pode ser sua formação, como exemplo: uma pessoa do setor de documentação não possui uma formação técnica do setor de contabilidade. O mesmo pode acontecer com um indivíduo do recursos humanos sobre o setor de tecnologia da informação. Outra situação encontrada, é que a organização analisada está passando por um processo de mudança, novas pessoas foram contratadas e que estas ainda não detêm do conhecimento necessário comparado com os demais colegas do setor. Porém, tende-se a crer que é só questão de tempo e aprendizado para que seja adquirido o conhecimento. Essa integração visa apresentar o que cada setor realiza de forma resumida e quem se pode procurar quando surgir algum problema.

O Entrevistado 4 narra que essa dinâmica de integração vem sendo modificada, inicialmente cada indivíduo que entrava na organização passava algum tempo em cada setor. Atualmente, esse processo foi transformado em uma palestra.

Tem um procedimento aqui de quando entra um estagiário ele faz uma integração. Antes a pessoa ficava dois dias em cada setor para aprender e agora não. Agora é uma palestra que todo mundo recebe quando entra, tem a palestra de cada setor (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado 4 não participou da integração, uma vez que a dinâmica não existia no momento da sua contratação, mas afirmou que gostaria de ter passado por essa iniciação. Quando questionado sobre qual das formas, antiga ou atual, preferiria participar, o Entrevistado 4 informou que:

A palestra, porque é uma coisa mais uniforme. Porque dependendo de quem tu fique em cada setor, vai ouvir uma coisa diferente. Então tu ter o todo ali na palestra eu acho que é melhor (ENTREVISTADO 4).

No que se refere a experiência, mencionada por Pretorius (2016) como um dos principais fatores para a ocorrência de assimetria informacional, detectou-se na fala dos entrevistados 4 e 6, que as pessoas com mais experiência na empresa, ou aquelas que possuem mais idade, são mais resistentes a mudanças, como a formalização dos processos, isso porque, a empresa, inicialmente, não apresentava tal burocracia.

Eu sou de uma outra fase da empresa [...] a maioria das pessoas não pegaram essa fase, que era totalmente diferente. Então era uma empresa bem tranquila assim e agora a gente está numa fase de mudança todo dia. Então quem pegou a outra fase ainda está se adaptando [...] tranquilo por não ter tanta cobrança, da relação com a diretoria com o pessoal ser mais próximo. Porque antes não tinha tanta usina. Antes era BAESA e ENERCAN [...] então era mais próxima essa relação e mais amigável (ENTREVISTADO 4).

[...] mesmo as pessoas mais novas tentam vir com esse tipo de conversa, mas a gente consegue barrar. Dizendo que é assim que é feito e é assim que você tem que fazer. Essa é a regra da empresa e a gente não vai abrir exceção para você. Mas os mais antigos já têm aquela exceção, para eles eu sempre fiz assim e é assim que eu vou fazer e eu não vou mudar. Tanto que a gente tenta pegar as pessoas novas que entram nos setores e já instrui desde o começo como tem que fazer que a pessoa vai seguir daquela forma e a gente não vai ter esse problema (ENTREVISTADO 6).

De acordo com o Entrevistado 6, a resistência dessas pessoas a mudança acaba retardando processos na organização. De acordo com o mesmo, um funcionário experiente, que trabalha como auxílio a questões relativas ao cartão corporativo, saiu de férias. Nesse período o Entrevistado 6 afirmou ter precisado de ajuda com o cartão corporativo e os que se encontravam no setor pediram para que aguardassem que o ‘funcionário experiente’ retornasse de férias para resolver o problema, pois não sabiam o que tinham que fazer para solucionar o problema do cartão. Isto é, somente uma pessoa detinha a informação, a mesma não se encontrava na empresa e nenhuma orientação formalizada foi localizada.

[...] você pergunta para uma pessoa e ela não tem a mínima ideia do que é, mas o resto do setor faz aquilo e aquilo. Por exemplo, a gente tem um cartão cooperativo, o meu cartão de crédito deu problema, e eu fui lá pedir para elas daí eu tive que esperar a pessoa voltar. Porque ninguém sabia o que tinha que fazer, o que precisava fazer para resolver o problema [...] é que tem algumas pessoas, que gostam muito de se sobrecarregar, elas não passam informação para os outros porque elas acreditam que aquele trabalho é delas e só delas. Acontece isso, eu não quero que ninguém faça, porque se não vai dar problema se outra pessoa fizer e ela não passa informação à diante. E o problema é: se essa pessoa não tiver na empresa, ninguém mais faz. A gente tenta que algumas pessoas mudem essa visão, porque precisa. Ela estava de férias, quando você está de férias não é para você ligar e ficar incomodando. Porque ela está de férias outra pessoa tem que saber fazer o trabalho dela (ENTREVISTADO 6).

Com base nos dados apresentados, nota-se que existe um desequilíbrio de informações entre uma pessoa e outra, que acaba sendo influenciado pela divisão de atividades dentro do próprio setor. Também existe um certo bloqueio no repasse de informações aos colegas de trabalho, por parte de alguns funcionários, o que gera dificuldades no desenvolvimento de processos na ausência desses empregados. Foi possível verificar, ainda, que as pessoas com mais experiência ou mais idade são resistentes a mudanças.

4.5 OPOSIÇÃO À ESTRATÉGIA FORMAL

A empresa CSC Energia não possui uma estratégia formal, ou seja, visão, missão e os valores formalizados. De acordo com o diretor da empresa as estratégias são propagadas por meio da política de gestão da qualidade e o código de ética. Assim, de acordo com o mesmo a estratégia da empresa pode ser entendida como:

A frase padrão do código de ética é que a CSC Energia está permanentemente comprometida em conduzir seus negócios sob padrões elevados da moralidade, legalidade, transparência e profissionalismo. De uma forma geral, os objetivos da Política de Gestão da qualidade: Melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, atuando com foco no cliente e demais partes interessadas, no desenvolvimento sustentável de seus processos, na educação e capacitação de seus colaboradores; Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ao negócio; Comunicação clara sobre o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade à todos que atuam na empresa; Busca contínua de melhores resultados, garantindo a sustentabilidade da empresa (DIRETOR).

Tais questões são perfeitamente refletidas na fala da Entrevistada 6:

[...] a CSC tem o objetivo justamente de crescer cada vez mais no mercado prestando esse tipo de serviço. Justamente porque agora nós temos uma forma rigorosa de seguir, nós temos setor fiscal, financeiro, de contratações especializado em setor elétrico. A gente já sabe tudo que precisa, então é uma oferta interessante para essas empresas, principalmente agora que os chineses estão entrando no Brasil, que eles não entendem nada da nossa legislação, é uma oferta interessante para eles. Tudo que precisamos a CSC sabe, a gente toma conta. Tem várias usinas que nunca fomos na vida, porque a gente não precisa estar lá para efetuar o nosso trabalho. A gente consegue fazer daqui. E isso é um diferencial para esse pessoal. Tem usinas que só tem operação e manutenção e todo o resto nós que fazemos. [...] o nosso setor de meio ambiente, atualmente, ele se preocupa com essas questões. Questões de ética, questão de segurança no trabalho, eles têm feito elaborações de documentos referentes a isso e repassado para a empresa. A empresa cresceu, e é necessário mudar algumas coisas, alguns comportamentos, algumas situações que tinham antes. Agora não tem espaço para isso, nós temos que cumprir tudo que se pede. Porque isso é o mínimo que se espera (ENTREVISTADO 6).

Como pode ser percebido, uma das particularidades apresentadas pela política de gestão da qualidade é a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), atuando com foco no cliente. A compreensão sobre tal estratégia ficou clara na fala dos entrevistados 1, 3 e 8.

[...] a gente sabe o que é que a gente tem na política de qualidade. Que fala que é atender os nossos clientes da melhor forma, com excelência, de ser referência na parte de gestão do setor elétrico. A gente tem a contabilidade de vários setores elétricos e a gente é uma das melhores que tem no mercado hoje. É atender dentro das leis dentro das normas fazer tudo exatamente como o Brasil quer (ENTREVISTADO 1).

O objetivo é oferecer a opção para o cliente que seja de uma forma integrada e que alcance o objetivo do cliente por menos, por menos custos. A gente oferece fazer o

processo inteiro, oferecendo um serviço que ele não teria se tivesse na empresa dele, por um custo menos e também é a expertise na área (ENTREVISTADO 3).

Nós sempre procuramos atender as pessoas, pensando em como vai refletir na empresa. Porque tem que pensar que são os fornecedores e os Empreendimentos que vão manter meu trabalho, não só eles em questão financeira, se eu não der o tio o meu também se não for útil da empresa também (ENTREVISTADO 8).

Fica evidente, assim, que os funcionários percebem a importância do cliente para a empresa. Outra questão estratégica mencionada na política de gestão da qualidade foi à busca contínua por melhores resultados, garantindo a sustentabilidade da empresa. Nesse sentido, a CSC Energia possui certificação de qualidade da ISO 9001 de 2008, e durante o processo das entrevistas estava se encerrando o processo de melhoria para a certificação da ISO 9001 de 2015, que possui foco na gestão de riscos. Todo esse processo contínuo de detectar os riscos foi feito setor por setor, esse é um exemplo de buscar melhores resultados. Ao detectar os riscos e verificar qual o nível de impacto deles, o nível em que acontecem, a organização se previne e verifica quais as oportunidades de melhoria para reutralizar os riscos. Dentre os entrevistados, o Entrevistado 1 mencionou tais certificações.

[...] como a minha parte é qualidade eu estou um pouco mais próxima da ISO 9001 a gente é certificado pela 9001 de 2008 e a gente vai certificar semana que vem da 9001 de 2015 e a 2015 fala de um negócio muito chato Gestão de Risco então toda vez que eu encontro um problema eu paro, penso, tá qual é o risco dessa mudança pro cliente há é um risco baixo é um risco alto é um risco médio (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados 2, 4, 5 e 7, por sua vez, disseram não ter clara qual seria a estratégia da empresa.

Que sentido? Formalmente a gente não sabe, mas a gente conhece as estratégias, a gente inclusive está com estratégias de se abrir no mercado, nesse sentido assim. E então a gente tem noção no geral que hoje a empresa está buscando dentro do seu seguimento (ENTREVISTADO 2).

Não é muito claro. Eu acho que o objetivo da empresa é crescer e se pagar sozinha, assim é possível gerar lucro, mas o nosso tipo de empresa é que cresce na crise. Então se tem uma crise para nós é bom, porque está crescendo. A gente reduz custos das outras empresas. Então eu acho que a estratégia da empresa é essa, de se manter uma empresa com os processos fechadinhos, com tudo certinho, amarradinho, para poder oferecer um serviço para as empresas que estão passando dificuldades (ENTREVISTADO 4).

Conheço, mas não sei tudo [...] a gente presta serviços para clientes do setor elétrico, então a gente tem que tentar conduzir de uma forma com que o cliente se sinta tipo confiar na gente, não sei (ENTREVISTADO 5).

Acredito que em relação aos objetivos é sempre uma melhoria da gestão no ramo da prestação de serviço para empresas ligadas a esse setor. Eu acho que isso se mantém, no mais não foi comentado referente a um tipo de mudança, acesso aos objetivos da empresa, muito dessas coisas a gente não costuma tratar aqui, é mais objetivo geral de prestação de serviço (ENTREVISTADO 7).

Observa-se, assim, que apesar da empresa analisada não possuir uma estratégia formalizada de visão, missão e valores a mesma possui objetivos estratégicos claros, que são propagados na organização. Observa-se que os Entrevistados que não souberam explicar os objetivos da organização são aqueles que possuem menor tempo da empresa (1 ano e 2 meses ou menos). Os Entrevistados com mais tempo de empresa, por outro lado, evidenciaram em suas falas compreender pelo menos parte dos objetivos estratégicos da CSC Energia.

4.6 (DES) ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme informado no tópico 4.5 a empresa não possui estratégia formalizada em missões, visão e valores, mas apresenta suas estratégias aos empregados por meio da política de gestão de qualidade e código de ética. No sentido de políticas que procurem alinhar o comportamento dos funcionários a essas estratégias os funcionários citaram formas de controles gerencias como o sistema de metas. O entrevistado 1, quando questionado sobre a estratégia da empresa, inclusive, vinculou sua resposta a esse sistema.

[...] a gente tem um plano de trabalho que é o PPR que todo mundo recebe meta e nessas metas é para gente alcançar um objetivo. E esse objetivo ele foi definido dentro de uma reunião da nossa diretoria e o conselho eu não participo dessa reunião só participa realmente o conselho, alguns dos nossos acionistas e o nosso diretor (ENTREVISTADO 1).

Por meio dos Entrevistados 1 e 4 foi possível constatar que esse ano as metas estão mais agressivas do que em períodos anteriores, pois os acionistas determinaram como uma das metas conseguir determinado faturamento a partir de empresas fora do grupo acionário dos atuais clientes.

Antes era mais tranquilo para quem estava, era: vou vir aqui trabalhar e vou embora e tchau, e não tinha tanta cobrança. Esse ano as metas foram muito mais pesadas, todo mundo pensou que não ia conseguir cumprir (ENTREVISTADO 4).

[...] a meta é dobrar o faturamento dos nossos dois acionistas principais, a gente sabe que a estratégia desse ano vai ser isso ou se não eles têm tem 6 ou 7 metas bem grande, bem encorpadas que é basicamente o objetivo da empresa. Esse ano por exemplo, a meta maior assim que a gente falou: nossa que vai ser impossível, a gente conseguir.

A meta foi a gente conseguir clientes que não fosse, que não tivesse uma ligação com os nossos acionistas, porque dentro dessa parte de usinas de setor elétrico o que acontece: a gente tem três grandes empresas a ALCOA, a Votorantim e a CPFL dentro dessas três têm os próprios acionistas delas, que não são de acionistas de empresas dentro delas, a BAESA, ENERCAN, CERAN, e o CESAP. Só que todos os acionistas dessas outras usinas, que também são grandes, são dessas três principais. Então eles têm tipo: uns tem parte em cada Usina que tem no Brasil e aí foi uma dificuldade a gente encontrar uma empresa elétrica, quanto usina como eólica e que não tivesse essa ligação. O momento era agora, era conseguir um cliente que não tivesse nada a ver com CPFL, com a ALCOA ou com a Votorantim e a gente conseguiu (ENTREVISTADO 1).

As metas estabelecidas pelo alto escalão estimulam o crescimento da empresa, a melhoria dos processos - para que esses fiquem mais ágeis e desenvolve programas para auxílio diário na realização de atividades, entre outros. Cabe destacar, no entanto, que além dos sistemas de controle gerencial utilizados pela empresa, os empregados demonstram motivação para trabalhar em prol da organização, pois sentem-se representados pelo diretor da organização. Com isso, embora não discutam a estratégia com a alta gestão os empregados sentem-se parte da construção da mesma.

[...] a estratégia que a empresa tem hoje é muito bem estruturada. Ela é muito voltada para que tudo, como funcionário, busca em uma empresa que está em crescimento, em expansão. Que busca grandes mercados, que está se fortalecendo, então a gente como colaborador aqui, está inserido num melhor ambiente que poderia estar nessa questão estratégica. [...] Atribuí isso ao diretor, pelo perfil dele e também vem dos acionistas essa cobrança, de que precisamos mudar a estratégia da empresa, deu de atender os dois principais clientes que são nossos acionistas BAESA e ENERCAN, vamos nos abrir para o mercado e a gente respondeu, a empresa respondeu em conjunto a isso. Com o diretor encabeçando isso mais a equipe toda (ENTREVISTADO 2).

Eu não participei como um elaborador, escrevendo, ditando isso, mas participei como engrenagem, como alguém que está fazendo essa modificação no dia a dia, no trabalho. Mas eu participei como engrenagem da mudança, eu entrei a 4/5 anos, então lá atrás era uma empresa menor. A gente caminhou todo esse percurso, fazendo essas modificações em conjunto, elaborando novas mudanças e talvez nem pensando em algo tão grande. Nessa nova expansão que foi indicada pelos acionistas, e dizer que não, agora vocês vão buscar um mercado de fora. A gente não pensou que chegaria a isso, mas a gente foi trabalhando num sistema mais eficiente. A gente foi criando uma forma de tornar tudo mais eficiente (ENTREVISTADO 6).

Ainda assim, quando questionados sobre a possibilidade de participação das estratégias, os Entrevistados 1, 5, 7 e 8 afirmaram acreditar que, tal ação, traria resultados favoráveis para a instituição.

Sim, se fosse mais empresa sim, porque acionista é um pouco mais complicado da gente a de colocar uma ideia (ENTREVISTADO 1).

[...] mostraria o que é o setor da documentação, o arquivo que é documento velho enfim. Mas é só isso, nós mexemos muito com o sistema e também mostrar a importância do sistema. Como inserir, pois tem gente que não utiliza o processo devidamente da empresa, a gente mostraria algumas coisas (ENTREVISTADO 5).

Acho que sim. É bem legal, a gente não tem a vivência. Não tem aquela troca que tem com os nossos diretores. Acho que seria uma experiência bacana (ENTREVISTADO 7).

Acho que sim. Eu não sei o que poderia contribuir, não sei se a nível da empresa ou a nível do setor [...] parte da minha vida foi aqui, parte do que eu conquistei da minha vida foi aqui (ENTREVISTADO 8).

Depreende-se assim, que os sistemas de controle gerenciais são empregados pela empresa, no sentido de alcançar objetivos estratégicos, que, ainda que não sejam formalizados, estão implícitos nas rotinas organizacionais. Além desses sistemas, no entanto, o sentimento de representação dos funcionários na figura do diretor aparece como variável chave para o comportamento alinhado, ou seja, para trabalharem em prol da estratégia organizacional.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa é identificar a configuração das *covert tactics* em uma organização de prestação de serviços na Grande Florianópolis. Nesse sentido, foram traçados como objetivos específicos i) conhecer as estratégias formais da organização; ii) investigar o entendimento da estratégia formal por parte dos empregados; e, iii) verificar a existência de ações distintas das propostas pelas estratégias formais.

Por meio da aplicação de uma metodologia qualitativa, baseada em oito entrevistas semi-estruturadas feitas com funcionários da empresa, aplicação de um questionário aberto ao diretor da organização e observação participante, encontrou-se que a empresa estudada, não possui visão, missão e valores formalizados, porém a diretoria informou que planeja começar a estruturá-los. Os objetivos estratégicos da organização são divulgados entre os funcionários, assim, por meio do código de ética e das políticas de gestão de qualidade.

No que se refere as *covert tactics* ou ações encobertas, esse estudo focou no estudo das características de tais ações, conforme mencionado por Pretorius (2016). No que se refere às ações informais, apesar de alguns funcionários não perceberem, ou preferirem não expor a ocorrência das mesmas, pode-se perceber, por meio de algumas falas e observação, que as mesmas ocorrem. A empresa tem buscado a formalização e padronização dos seus processos por meio de normas, PO (procedimento organizacional), manuais e protocolos, no entanto, algumas rotinas dos funcionários ainda são executadas de maneira informal.

As ações descoordenadas, segunda característica das *covert tactics*, que podem originar-se da pró-atividade dos funcionários, que tendem a buscar soluções por si, não puderam ser identificadas na empresa. Os Entrevistados informaram que, quando surgem situações novas no dia-a-dia, buscam solucioná-las por meio de pesquisas sobre o assunto e a maioria das vezes perguntando aos colegas, superiores. Isso se deve a cultura de compartilhamento de informações existente na empresa, mas também aos riscos que podem ser gerados ao não realizar corretamente algum procedimento, tanto financeiros, um exemplo disso são multas pagas por procedimentos realizados de forma errônea, quanto para a imagem da empresa frente aos clientes.

As ações emergentes, que ocorrem em situações micro e que podem levar os empregados a agirem em benefício próprio ou da sua equipe, foi identificada de forma sutil na empresa. Isso pode ser atribuído ao fato da dificuldade que os Entrevistados sentem em assumir a prática de ações em benefício próprio. A única fala em que tal característica pode ser

identificada, no entanto, deixa evidente o fato do requerente pedir que o seu setor seja priorizado em detrimento aos outros.

A assimetria informacional, por sua vez, foi a característica, dentre as elencadas por Pretorius (2016), mais percebida na fala dos entrevistados. Por meio dessas foi possível constatar um desequilíbrio de informações entre uma pessoa e outra. Em funcionários não formalizam suas atividades, ou seja, não compartilham com os demais os processos que executa. Assim, durante sua ausência surgem dúvidas como proceder para solucionar os problemas que surgem, e algumas atividades podem ficar suspensas até o mesmo retornar. Tais situações ocorrem principalmente com funcionários com mais experiência, conforme proposto por Pretorius (2016). Pessoas com maior experiência ou idade também se mostram resistentes a mudanças, fazendo com que surjam bloqueios em processos que visam a mudança dentro da organização.

A última característica mencionada por Pretorius (2016) é a oposição à estratégia formal da organização, de acordo com o autor, os funcionários não desenvolvem ações encobertas no sentido de operem-se a estratégia formal, mas por não compreende-la adequadamente. Apesar da empresa analisada não possuir uma estratégia formalizada em visão, missão e valores, a mesma possui objetivos estratégicos, que são propagados na organização. Com base nas entrevistas, somente os funcionários com menos tempo de empresa (1 ano e 2 meses ou menos) não souberam explicar os objetivos da organização. Os entrevistados com mais tempo de empresa demonstraram compreender pelo menos parte da estratégia relatada pelo diretor.

No que se refere as formas de alinhamento dos funcionários a estratégia organizacional, a empresa possui metas individuais, que estão relacionadas ao programa de participação dos resultados da empresa, que estimulam os funcionários a desempenharem os objetivos propostos pela empresa. Além disso, a fala dos entrevistados evidenciou a relevância da figura do diretor da empresa para a motivação dos funcionários, uma vez que, os entrevistados relataram que se sentem representados pelo diretor na construção da estratégia da empresa.

Conclui-se, assim, que na empresa ocorrem ações informais, que em algumas situações os empregados parecem agir em benefício próprio ou da sua equipe e que há assimetria informacional entre os funcionários, principalmente quando envolve pessoas com maior experiência na empresa, conforme proposto por Pretorius (2016) para as situações onde ocorrem *covert tactics*. Por outro lado, diante de situações problemas os funcionários tendem a consultar materiais, colegas do setor e superiores ao invés de agir individualmente, característica essa, contrastante com situações em que ocorrem as *covert tactics*. No que se refere a compreensão da estratégia organizacional, que pode ser definida como o ponto inicial

para a realização das ações encobertas, a pesquisa permitiu identificar, que de forma contrária a assimetria informacional, os funcionários mais novos na empresa é que não possuem um entendimento adequado dos objetivos organizacionais. Por esse motivo esses funcionários podem agir de forma desalinhada com os objetivos organizacionais.

Dessa forma, elementos da análise permitem inferir que tanto funcionários mais experientes da empresa podem realizar ou induzir os colegas a desenvolverem ações encobertas, devido ao conhecimento não compartilhado, como membros novos, podem agir em desacordo com a estratégia formal, por não conhece-la adequadamente. Indica-se, assim, a empresa, que desenvolva ações no sentido de incentivar o compartilhamento de informações entre os mais experientes e divulgar as estratégias entre os funcionários mais recentes.

Esse estudo apresenta-se como uma pesquisa inicial sobre as *covert tactics* em uma empresa de prestação de serviços. Para pesquisas futuras, recomenda-se uma expansão das investigações no sentido de identificar a persistência das características em instituições de serviço e indústria, bem como no sentido de identificar outras ações que podem estar relacionadas as *covert tactics*. Os estudos podem evoluir, também, no sentido de identificar formas de minimizar as *covert tactics*, quais são os efeitos dos sistemas de controle gerencial sobre tais ações e como as características dos líderes das organizações podem se relacionar as *covert tactics*.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C.; NETO, A. J. M.; GIRALDI, J. M. E. **Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas**. Revista de Gestão da USP. São Paulo, v.13, n.2, p. 15- 26, abr./jun., 2006.
- ANDREWS, K. R. *The Concepts of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, Il, 1971.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. RAE Light, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XI ENANPAD, 22º, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. P. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Cadernos de pesquisas em administração. São Paulo v.10 n.1 p.27-39 jan-mar 2003.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competição empreendedora à avaliação de desempenho**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GREINER, L. E. *Senior executives as strategic actors*. New management, v. 1, n. 2, summer 1983.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. *Management control systems as a package – opportunities challenges and research directions*. Management Accounting Research, v. 19. P. 287-300, 2008.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2005.

MINTZBERG, H.; WALTERS, J. A. *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal, Jul-Sep, 6, 3: 257-272, 1985.

_____. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

_____. et al. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28 ed São Paulo: Atlas, 2010.

PRETORIUS, M. *Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps*. Journal of Business Strategy, Vol. 37 Issue: 4, pp.24-31, 2016.

RABELO, A. **Estratégia empresarial: uma análise baseada no modelo de Porter**. 111f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SERRA, F. R. et al. **Administração Estratégica: conceito, roteiro prático e casos**. 4 ed. Florianópolis: Insular, 2009.

_____. **Gestão Estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TUZZU, S. A.; BRAGA, C. F. **O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese**. Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), v. 4, n.5, p. 140-158, ago. 2016

TZU, Sun. **A arte da Guerra - Adaptação de James Clavell**. 38 ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Record, 2002.

ANEXOS**ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das entrevistas****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna de graduação Janaina Souza da Silva, do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com os funcionários da empresa Central de Serviços Compartilhados, visando, por parte da referida aluna a realização do trabalho de conclusão do curso intitulado “Identificação das *covert tactics*: um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços da grande Florianópolis”.

Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Assinatura

Florianópolis, ____ de _____ de 2017

ANEXO B - Questões da entrevista semiestruturada aplicada aos funcionários

- 1) Todos os procedimentos que você realiza são formais, ou seja, estão registrados em manuais, ou existem procedimentos que cada funcionário desempenha de acordo com sua própria experiência? (pode dar exemplos se quiser)
- 2) E esses procedimentos que estão registrados em manuais, na sua opinião, sempre são seguidos, ou em algumas situações, ou alguns indivíduos fazem de forma diferente?
- 3) Quando surge um problema, alguma questão nova na sua rotina, você consulta alguém ou costuma procurar você mesmo pela solução?
- 4) Quando chega a uma possível solução você costuma comunicar alguém sobre isso, ou não acha necessário? Se comunica, a quem comunica?
- 5) Quanto ao acesso a informações sobre os processos e ao funcionamento da empresa em geral, você considera ter pouco, médio ou muito conhecimento? Por que?
- 6) Na sua opinião há um equilíbrio entre os seus colegas de trabalho e você ou você sabe mais ou menos que eles?
- 7) Você considera que esse conhecimento a mais ou a menos te ajuda a resolver os problemas que encontra na sua rotina? Você se sente mais seguro para procurar uma solução sozinho?
- 8) Você conhece a estratégia da empresa? Saberia me dizer qual o código de ética e a política de qualidade? Ler para o funcionário se ele não souber.

“A CSC Energia está permanentemente comprometida em conduzir seus negócios sob padrões elevados de moralidade, legalidade, transparência e profissionalismo.” – Código de Ética

A CSC Energia tem como objetivo a provisão de soluções para seus clientes e parceiros, desenvolvendo e oferecendo serviços para o setor elétrico, garantindo:

- ✓ Melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, atuando com foco no cliente e demais partes interessadas, no desenvolvimento sustentável de seus processos, na educação e capacitação de seus colaboradores;
- ✓ Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis ao negócio;
- ✓ Comunicação clara sobre o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade à todos que atuam na empresa;
- ✓ Busca contínua de melhores resultados, garantindo a sustentabilidade da empresa.

- 9) Você saberia me dizer como o trabalho que você desenvolve na empresa contribui para que esses objetivos estratégicos sejam alcançados?
- 10) Quando aqueles problemas rotineiros aparecem e você pensa em uma solução você reflete como isso pode afetar a empresa?
- 11) Você se sente envolvido na construção da estratégia da empresa? Como? Por que?
- 12) Se você fosse convidado pra participar das discussões da estratégia da organização, pra dar ideias e ajudar a formula-la você iria? Por que? O que iria te motivar? Tem algum fator negativo?

ANEXO C - Questões do questionário aberto aplicado ao diretor

- 1) Todos os procedimentos que são realizados pelos empregados são formais, ou seja, estão registrados em manuais, ou existem procedimentos que cada funcionário desempenha de acordo com sua própria experiência? (pode dar exemplos se quiser)
- 2) E esses procedimentos que estão registrados em manuais, na sua opinião, sempre são seguidos, ou em algumas situações, ou alguns indivíduos fazem de forma diferente? (Se for desempenhado de forma diferente, por que você acredita que isso ocorre? Você considera que isso é um problema? Por que?)
- 3) Quando surge um problema, alguma questão nova na rotina dos funcionários, você acredita que ele consulta alguém ou costuma procurar sozinho por alguma solução?
- 4) Quando chega a uma solução sozinho você acredita que eles costumam comunicar ou pedir alguma autorização para agir?
- 5) Você acredita que os funcionários tem pouco, médio ou muito acesso a informações sobre os processos e ao funcionamento da empresa em geral? Esse conhecimento é equilibrado ou alguns conhecem mais outros menos? Por que acha isso?
- 6) Você acredita que os funcionários conhecem a estratégia da empresa? Sabem, de forma geral, o código de ética e a política da qualidade e entendem como o trabalho que desenvolvem na empresa contribui para que esses objetivos estratégicos sejam alcançados?
- 7) Na sua opinião, os funcionários estão envolvidos na construção da estratégia da empresa? Como?
- 8) Você convidaria os funcionários de todos os níveis para participar de uma discussão estratégica periodicamente? Dar ideias, contribuir com a melhoria do que a empresa já tem?
- 9) E você acredita que os funcionários participariam? Por que?

- 10) Para fechar, você acredita que os funcionários da empresa desenvolvem ações, que você desconhece, que não são alinhadas com a estratégia da empresa? Por que?